



慶應義塾大学ビジネス・スクール

矢野製作所（E）

— 矢野製作所の採算点 —

本資料は「経営再建論」の講義のために作成された。
本資料はインシデント・プロセスの中で活用される。
会社の損益バランスがとれるのか否かを試算した結果である。
本資料の著作権は作成者の（許斐義信）にある。

本資料は慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 許斐義信（2010年7月作成）

概 要

① 新工場での稼動には問題が残っている。

つまり「残業があるのに、受注トン数は能力以下である」という現象が起こっている。
その原因は以下の如くと推察できる。

(1) 受注の短納期化。

(2) ロットの小型化による段取り時間の多さ。

(3) 習熟が未だ不十分であり、数回の引き抜き工程の利用など生産効率が未だ目標水準に到達していない。

② しかし受注量も増加しつつあり、経費削減型での損益バランス点があるように観測できる。

その他の将来対応としては、

(1) 生産が得意な太物の営業活動の強化

(2) 収益性が高い市場での受注増加。

特に OA 機器用など市場が成長する製品の強化

(但し、小径の対応設備の投資が必要だが)

(3) NC 工程などの強化

(4) 鉄の市場で最大の避雷針の市場は採算が好転の見込みはないが量的維持をして固定費を削減する材料として位置づけるのかどうかの判断。

(5) 経費削減努力

(6) 余剰機械の整理

採算点の試算

限界利益（貢献利益）

	金額	生産量
国内（鉄）商内	△ 43,764 千円	3,486 トン
国内（ステンレス）商内	179,110	2,368
国内小計	135,346	5,854
輸出商内 計	△ 33,812	5,793
合 計	<u>101,534</u>	<u>11,647</u>

固定費推計

製造固定費	前回で採用した折衷方式（その他の製造費も単位原価に配布する）を踏襲し、該当金額なし	
固定販管費	その他の間接営業費	262 百万円
想定減額	仮払税金	△ 68
	土地等手数料	△ 54
	大阪賃料	△ 15
営業外損益		△ 137
		727
想定減額	残り土地が実績と同水準で処分された場合の金利軽減額（4850 × 8.4%）	△ 407
	想定固定費 合計	<u>445 百万円</u>

採算点の試算

- 単純平均採算点

$$445 \text{ 百万円} \div 101.5 \text{ 百万円} / 11.647 \text{ トン} = 51.063 \text{ トン}$$

- 国内ステンレス水準採算点

$$445 \div 179 / 2.367 = 5.884$$

(矢野製作所の比較損益計算書から見た 1992 年 9 月期の検討)

① 減価償却費の減少

1991 年 9 月決算期の償却費 392 百万円である。

(1985 年 9 月決算期の償却費 54 百万円である。差額は約 350 百万円)

機械だけで、今期 (1992 年 9 月決算期) は約 36 百万円減少する予定。

(0.189 の定率償却、11 年の法定償却期間)

② 販売費一般管理費の中の税金 (事業税と固定資産税と想定) は減少

1991 年 9 月決算期は税金が 114 百万円計上されているが、過年度分の仮払い分を損金に計上した為に、過大となっていると想定される。

③ 販売費一般管理費の中の支払い手数料は 67 百万円が計上されているが、この分は土地取引などに係わる手数料であり、今期には費用は発生しないと想定される。

④ 販売費一般管理費の中の賃借料は本社の移転が決まり、営業部隊の新工場集約が実行するために、62 百万円の一部は減少の見込みである。

⑤ 退職者が一応終了しているので、訓練の為の重複雇用者の給与と退職金が減少する予定。

- 製造費用では労務費の減少 (74 百万円 (42 百万円 + 32 百万円)) が考えられる。

(退職者と重複雇用)

⑥ 増加する最大の費用は営業外費用である。

⑦ 製造費用の内訳が、材料費などの比例費構造から、償却費などの準固定費型へ更に悪化している為に、一般的な損益分岐点は高くなっている。

(しかし、その状況は材料の工程間の受払の状況は未だ検討していない為に計数的な検討は現段階では未着手である。)

[矢野製作所の比較損益計算書]

<単位：1000円>

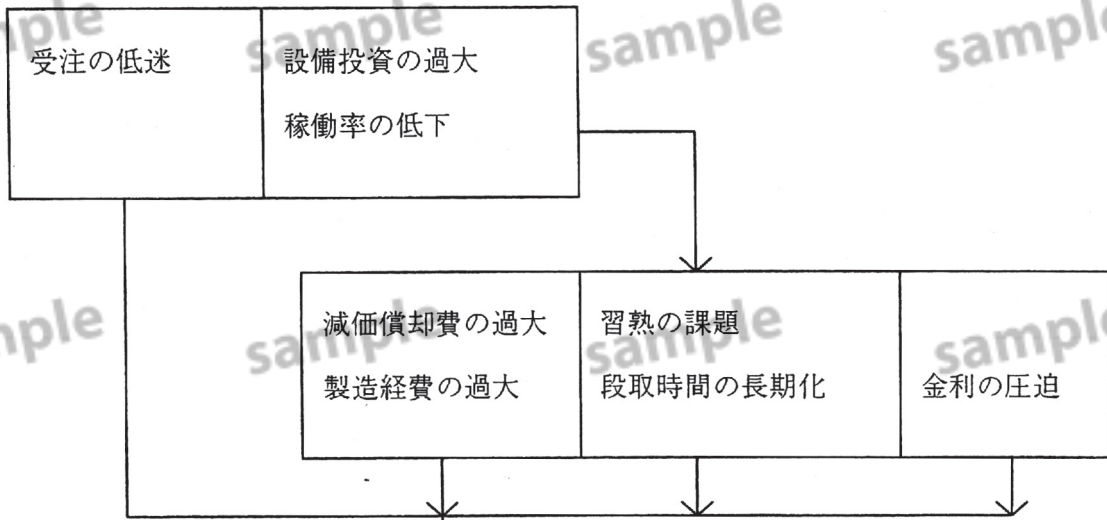
	1985年9月決算	1991年9月決算	差 額
製造費用の変化			
減価償却費	54,488	391,685	+ 337,197 ☆
労務費	178,463	294,868	+ 116,405 ★
外注工賃	81,918	70,906	△ 11,012
電力料	21,461	52,099	+ 30,638
修繕費	29,750	39,609	+ 9,859
その他	92,118	78,769	△ 13,349
製造費用の計	458,198	927,936	+ 469,738
販売費一般管理費の変化			
人件費	127,830	144,416	+ 16,586
運搬費	84,317	118,524	+ 34,207 ★
税金	20,721	114,121	+ 93,400 ☆
支払い手数料	12,668	67,076	+ 55,078 ☆
賃借料	24,959	61,960	+ 37,001 ☆
荷造費	41,305	53,746	+ 12,441
交際費	18,351	14,636	△ 3,716
印刷費	2,637	14,278	+ 11,641
旅費	13,785	10,908	△ 2,877
その他	32,847	40,606	+ 7,759
販管費	379,420	640,271	+ 260,851

(注記) ☆は1992年9月決算期で減少の見込みのある勘定

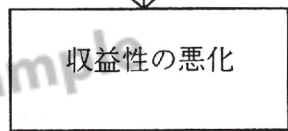
★は今後の改善を要する領域を示す。

[収益構造の悪化したメカニズム]

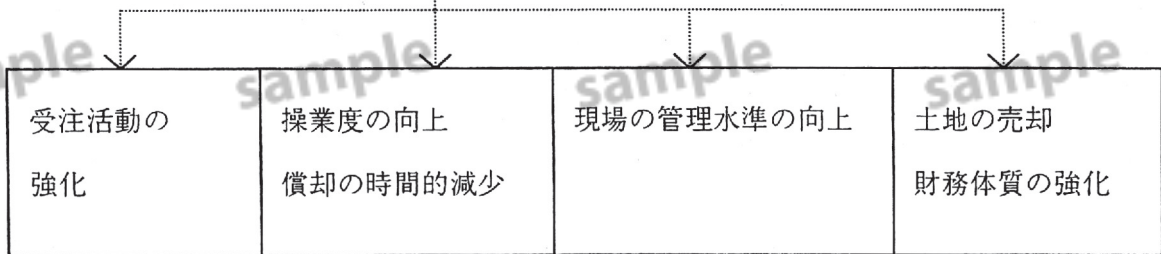
[原因]



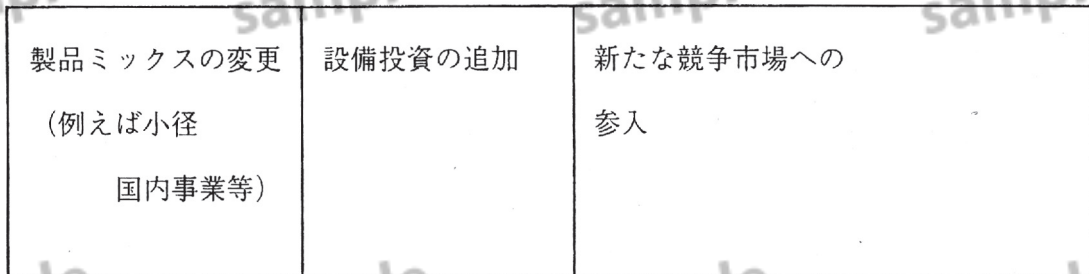
[現象]



[対策の方向1]



[対策の方向2]



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
